

※ ホームページ等で公表します。(様式 1)

立教 S F R - 個人 - 報告

立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）

個人研究

2015年度研究成果報告書

研究代表者	所属部局・職	氏 名
	ビジネスデザイン研究科	宮 下 篤 志 印
研 究 課 題	ダイナミック・ケイパビリティの表層化と再現性、その理論の発展的研究	
研 究 期 間	2015 年 度	
研 究 経 費 (1 円 単 位)	(支出金額) 749,505 円 / (採択金額) 750,000 円	
研究の概要 (200~300字で記入、図・グラフは使用しないこと)		
<p>本研究は、カリフォルニア大学バークレー校教授である、デビット・ティース(以下 Teece)の研究するダイナミック・ケイパビリティ論(以下、DC)を出発点としている。DC は、環境の変化にも適応しながら長期的な成長を促すケイパビリティと定義される。近年、経営者の意思決定のミクロ的なプロセスに生成着目した最新の戦略論として注目されているが、暗黙的な要素が大きく、再現性に対する疑問も指摘もされ、理論的な発展が望まれている。</p> <p>本研究は、実践の経営者へのインタビューおよび経営史の意思決定に着目し、進化の要素を探ることで、Teece によって提唱された DC のフレームワークによるミクロ的な実践での整合性の示唆を行った。</p>		

キーワード (研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

〔ダイナミック・ケイパビリティ〕〔経営者の意思決定〕〔進化経済学〕

研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

研究成果は、次の通りである。

1. 同一の経営者インタビューを複数回実施し、ディスコースから意思決定による進化のポイント探り、ダイナミック・ケイパビリティの生成のメカニズムの表層化を示唆した。
2. 100 数十年の歴史を誇った後に消滅した企業(日本煉瓦製造株式会社)の経営史研究および経営者(当時)のインタビューを複数回実施することで、進化と衰退の分け目となる意思決定について示唆した。
3. インターネット調査(経営者 150 名)を実施し、デビット・ティースのダイナミック・ケイパビリティのフレームに沿ったアンケートを実施し、当該フレームの再現可能性を探った。
4. 途中経過を経営行動科学学会全国大会で発表した。また、本研究を基に、2016 年 4 月に晃洋書房から『進化デザイン戦略』を発刊に至った。

本研究は、ダイナミック・ケイパビリティの実践における動的生成プロセスを解明することにあつた。そこで、三つのリサーチ・クエスチョンを明らかにした。一つは、ダイナミック・ケイパビリティ生成前のプロセスに関する問いである。ここでは、経営者の意思決定における環境変化を感知との関連に着目し、そのコンテキストを表層化する。二つ目は、ダイナミック・ケイパビリティ生成プロセスに関する問いである。ここでは、現有のケイパビリティを進化させていくためのプロセスに着目して、組織的進化に至るダイナミズムの解明を行うことである。三つ目は、ダイナミック・ケイパビリティの持続的な進化の側面とそれが継続されずに失速してしまうメカニズムの比較である。これら三つのリサーチ・クエスチョンの問いを解明するために、上記の 4 項目の研究成果を狙い、ダイナミック・ケイパビリティの実践的なミクロの見地に着目して研究を推進した。

1. 経営者インタビューからダイナミック・ケイパビリティの表層化の示唆について

本研究では、製造業 5 社、サービス業 1 社の経営者に複数回のインタビューを実施した。これらを IC レコーダーに収録し、ディスコース分析をしながら、意思決定の動的なプロセスを明らかにして行った。各経営者とも複数回に及ぶインタビューを了承して頂いたことから、深い心情的な部分まで入り込むことが可能となった。

研究の結果として、意思決定のコンテキストは、経営者のこれまで経験から培われた信条が大きく影響を及ぼしていた。その意志決定が組織的進化への転移・発展するプロセスは、経営チームが機能し、そこでの自律的な組織学習が行われることによって進化が計られる。その内容は従来のプロセスと新しいプロセスを結合させる行為であり、組織学習がダイナミック・ケイパビリティの生成プロセスであった。

これまで、先行研究の理論から組織的な進化はルーティンの組み替えおよび結合にあることは、進化経済学の主要な主張であったが、経営者の意思決定から組織学習に転移するプロセスが知識創造であり、そのことで進化的なケイパビリティ(ダイナミック・ケイパビリティ)が生成されることが明らかとなった。

一方、1 社で単独での進化は限界を感じていることが多く、外部の企業と連携しながら新しいビジネス・モデルを作り上げようとしていた。一般的には、日本の製造業は自前主義と言われてきたが、グローバルなハイパー・コンペティションへの対応強化と考える。ダイナミック・ケイパビリティ論では「ビジネス・エコシステム」として表現されていたが、異なる組織での結合が今後の進化の鍵を握っていることが示唆された。

2. 100 数十年の歴史を誇った後に消滅した企業(日本煉瓦製造株式会社)の経営史研究および経営者(当時)のインタビューを複数回実施することで、進化と衰退の分け目となる意思決定について示唆した。

次に日本煉瓦製造株式会社の経営史および元経営者へのインタビューを複数回行い、ダイナミック・ケイパビリティの生成プロセスを中長期的な視点で捉える試みを行った。この研究では、経営史を基に、その成否を知り得ている現在から省察することで、生成プロセスの精緻的な視点を確保した。

研究は、同社経営史の昭和 40 年代から消滅する平成 18 年までの経営者の意思決定に着目する。昭和 40 年代は過去の設備投資や経営手法の継続で、現場の工程改善(オリジナリー・ケイパビリティ)に努め、赤煉瓦業界が衰退期にも関わらず、ダイナミック・ケイパビリティの生成は発見できなかった。経営者が工程改善による経営の進化を信じていたことが要因であり、業績は大きく低下し赤字に陥った。しかし、昭和 50 年代になると、重量級の経営陣が、関係会社の秩父セメント株式会社から送り込まれる。日本煉瓦製造の創業者は渋沢栄一であったため、秩父セメントもその創業および渋沢の理念を引き継いでいた。この重量級の経営陣によって、昭和 50 年代半ばから昭和 60 年代にかけて、日本煉瓦は大きく成長をする。当時の元経営者にインタビューを行うことができ、V 字回復のメカニズムを探った。

結果としては、赤煉瓦の用途開発を行い、工業用から住宅用にも拡大したこと、マーケティング活動を強化し、顧客獲得に力を入れたこと、他社とのアライアンスでセラミックの分野に進んだこと、など既存のケイパビリティを漸次的に進化させていたことが解明された。この結果は、第一項で経営者が目指す方向であり、成功する一つのメカニズム(ダイナミック・ケイパビリティ)として捉えることができた。

一方、同社は平成期に入ると、秩父セメントからの経営者から生え抜きに経営者交代が行われ、そこから衰退が始まる。ここからの史実

研究成果の概要 (つづき)

は、昭和 50 年代から同社を回復させた経営者へのインタビューでその要因を探った。その結果として、自社の保有しているケイパビリティの進化を行わずに市場参入する無理が衰退に向かわせ、さらにそれが負のスパイラルになっていた。

以上のことから、経営史による研究は既にその結果が判明していることから遡ることができ、メカニズムのプロセスと結果を結びつけることができた。ダイナミック・ケイパビリティによる進化は、奇策ではなく、これまでのケイパビリティを組み替え、結合しながら新たな進化をすることであり、経営者の意思決定がこの領域とフィットすると持続的進化となっていた。また、新しい領域でケイパビリティの存在が薄いものは、他社とのアライアンスなどの結合によって試行錯誤を行っていた。これらから外れると衰退を招くことが示唆された。

3. インターネット調査(経営者 150 名)を実施し、ディビット・ティースのダイナミック・ケイパビリティのフレームに沿ったアンケートを実施し、当該フレームの再現可能性を探った。

第 1 および 2 項から得た結果を基に、経営者 150 名に対するアンケートによる定量分析を行った。アンケートは、経営者インタビューおよび経営史の研究結果からの発見事実をアンケートに転換し、リッカート 5 段階で回答を得た。アンケートは 20 問、経営者の環境感知、組織的進化の行為(ダイナミック・ケイパビリティの生成)および組織の持続的進化への実践(ダイナミック・ケイパビリティの持続)の 3 つのカテゴリーから解を得た。

解析方法は、記述統計、相関分析および共分散構造分析を行った。その結果から次の 5 つの仮説が支持された。経営者は信条および価値観を基に、組織現状を判断し、それらに新しいケイパビリティの要素を加える、経営者はそのマネジメントにおいて経営チームを重視しながら行う、経営チームは、新しい資源と従来のものを結合するように試行錯誤を行う、進化するためには、新しいビジネス・モデルが必要不可欠である、他社との連携によって企業境界の拡大をはかる試みをする。

さらに、定量分析結果と第一項および第 2 項の定性分析結果を結合する試みを行った。この検証からダイナミック・ケイパビリティのメカニズムについて次の 10 項目を見出した。①経営者が現有する資源(オリジナリー・ケイパビリティ)の機会、強みを発見する、②仮説を抱きながら意思決定を行う、③研究開発行為を強化する、④組織に新しい資源(ダイナミック・ケイパビリティ)と従来の資源(オリジナリー・ケイパビリティ)の対立軸を補完軸に転換を促す、⑤結合から、新しい資源(ダイナミック・ケイパビリティ)を確かなものとする、⑥新しい製品、サービスなどを市場に投入する、⑦さらに企業境界を拡大するために、他社と連携、大学などのオープン・イノベーションを行う、⑧企業境界における他社との連携でイニシアティブをとり、リードする、⑨外部と連携した一貫製品、サービスを市場に投入する、⑩新しい資源(ダイナミック・ケイパビリティ)、が持続的生成によって繰り返され、進化が戦略行為となる。

本研究のインプリケーションとして、ダイナミック・ケイパビリティ論というメタ理論に対して、その生成プロセスのメカニズムを明らかにすることによって、経営者の意思決定から経営チームおよび組織での実践が、新旧のケイパビリティの結合に結びつき、進化が成されていることが発見された。また、更なる進化として他社との企業境界における製品・サービスの投入による試行錯誤によって新しい進化を促していた。また、失敗する行為としては、現存のケイパビリティの範囲および能力の見極めを経営者が誤ってしまうと、進化のケイパビリティを無理に生成しようとしても、組織が追いつかず、結果として組織が失速することが明らかとなった。

さらに、オープン・イノベーション論および知識創造論に対しては、異なる組織での試行錯誤が行われており、それらはビジネス・エコシステムという、新たな可能性の存在が示唆された。経営史に対しては、現状に対する発掘と、将来への探索の課題におけるダイコトミーを乗り越えることが、経営者の必要なマネジメント事項であることが明らかにされた。

一方、実務的なインプリケーションとして、経営者は常に将来のシナリオを描きながら、進化のケイパビリティを生成するために、対立軸を越える必要があること、組織的な学習による進化が必要であることが示唆された。

4. 途中経過を経営行動科学学会全国大会で発表した。また、本研究を基に、2016 年 4 月に晃洋書房から『進化デザイン戦略』を発刊した。本研究の途中結果を、経営行動科学学会第 18 回全国大会で発表した。また、同学会誌に投稿した。参加者から研究進化のヒントを頂いた。

また、実務的なインプリケーションから、学術と実務の双方の観点から、書籍を発刊した。

拙著(2016)『進化デザイン戦略 -組織と個の持続的自律の戦略論』晃洋書房、全 231 ページ。

研究発表 (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

①宮下篤志(2015)「ダイナミック・ケイパビリティ生成プロセスにおける実証研究」『経営行動科学学会第18回論文集』,p.26.

宮下篤志(2015)「歴史、経営史、およびダイナミック・ケイパビリティ論の関係性」『ビジネス・クリエーター研究』第6号,pp17-36.

②宮下篤志(2016)『進化デザイン戦略 -組織と個の持続的自律の戦略論』晃洋書房,全231ページ。
(2016年4月20日発刊予定)

④経営行動科学学会第18回全国大会発表
「ダイナミック・ケイパビリティ生成プロセスにおける実証研究」
その他、研究内容を論文形式にまとめた。

以 上

(以下 余白)